

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Řízení lidských zdrojů ve výrobním podniku

Human Resources Management in a Manufacturing Company

Student: Antonín Schwarzer

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Jiří Franek

Ostrava 2011

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci včetně všech příloh vypracoval samostatně. Přílohy č.1, 2 a 3, dané mi k dispozici, jsem samostatně doplnil.“

Podpis:

Datum:.....

Touto cestou bych rád upřímně poděkoval vedoucímu mé bakalářské práce Ing. Jiřímu Frankovi za konzultace a podnětné připomínky, které mi byly poskytnuty v průběhu vypracování mé bakalářské práce. Také bych rád poděkoval společnosti COREX CZECH s.r.o. za poskytnuté informace a zajímavé postřehy z praxe, ale především za jejich ochotu a čas, který mi věnovali.

OBSAH

1	ÚVOD	1
2	CHARAKTERISTIKA PODNIKU COREX CZECH S.R.O.	2
2.1	Historie společnosti.....	2
2.2	Výrobní činnost.....	3
2.3	Organizační struktura.....	4
2.4	Vývoj zaměstnanců, osobních nákladů a tržeb	5
3	TEORETICKÁ VÝCHODISKA	7
3.1	Řízení lidských zdrojů.....	8
3.2	Činnosti zahrnované do řízení lidských zdrojů	9
3.2.1	Analýza pracovních míst.....	10
3.2.2	Plánování lidských zdrojů.....	11
3.2.3	Získávání a výběr pracovníků	12
3.2.4	Uvádění nových pracovníků do organizace	14
3.2.5	Ukončování pracovního poměru	15
3.2.6	Hodnocení pracovníků	17
3.2.7	Odměňování a motivace.....	18
3.2.8	Vzdělávání	20
3.2.9	Talent management	21
3.2.10	Péče o pracovníky	23
4	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU.....	25
4.1	Analýza pracovních míst.....	26
4.2	Plánování lidských zdrojů.....	26
4.3	Získávání a výběr pracovníků	27
4.4	Uvádění nových pracovníků do organizace.....	28
4.5	Ukončování pracovního poměru	29
4.6	Hodnocení pracovníků	29

4.7	Odměňování a motivace	30
4.8	Vzdělávání	31
4.9	Talent management	32
4.10	Péče o pracovníky	32
5	NÁVRHY A DOPORUČENÍ	34
5.1	Nástroj na hodnocení řízení lidských zdrojů	35
5.2	Shrnutí a doporučení.....	39
6	ZÁVĚR.....	42
	SEZNAM LITERATURY	43

1 Úvod

Současná globální ekonomická situace nutí mnoho organizací přijmout opatření, která znamenají velké změny nejen pro zaměstnance, ale také pro zákazníky, dodavatele, vlastníky nebo celkově zainteresované strany tzv. stakeholders. Některé organizace jsou nuceny snížit stavy zaměstnanců, jiné omezují zvyšování platu nebo nabízejí nižší pracovní úvazky. Vedení firem klade vysoké nároky na prodejní a finanční oddělení a vyžaduje, aby bylo dosaženo prodejních cílů. Firemní rozpočty a zejména jejich nákladové položky se octly pod drobnohledem a všichni se snaží o jejich snížení.

Procesy změn ve firmách se týkají pracovníků a lidí uvnitř i vně organizace. Oddělení personalistiky a lidských zdrojů může a také by mělo hrát významnou roli v procesu změny a nakonec klíčovou roli při řízení a poskytování poradenství. Spolu s manažery se podílí na procesu tvorby vzdělávacích a rozvojových programů, které zvyšují kompetence a technické dovednosti zaměstnanců. Konzultační činnost a vedení manažerů procesem řízením výkonu, poskytování zpětné vazby, motivace zaměstnanců a každodenní komunikace s nimi jsou příkladem, jak oddělení lidských zdrojů ovlivňuje chování a přístup zaměstnanců.

Cílem bakalářské práce bylo analyzovat postupy, způsoby a metody personálních procesů ve výrobním podniku COREX CZECH s.r.o., s ohledem na jeho zařazení do kategorie malých firem a začlenění do nadnárodní skupiny COREX. Pro analyzování řízení lidských zdrojů jsem použil nástroj na hodnocení řízení lidských zdrojů vytvořený na základě pragmatického modelu měření konkurenceschopnosti podle Harryho Pollaka.

Vzhledem k rozsahu zvoleného tématu bakalářské práce není možné se věnovat všem personálním činnostem podrobně. Proto jsem v teoretické části nejprve nastínil význam řízení lidských zdrojů pro podnik a vybral personální činnosti, které jsem podrobněji popsal. V praktické části se zaměřuji na analýzu současného stavu vybraných personálních činností, na kterou jsem aplikoval nástroj hodnocení řízení lidských zdrojů. V závěru jsem shrnul výsledky praktické analýzy a navrhl doporučení pro zlepšení situace ve společnosti.

2 Charakteristika podniku COREX CZECH s.r.o.

2.1 Historie společnosti

Společnost COREX CZECH s.r.o. (dále jen společnost) byla založena 26. února 1996 pod názvem Český Abzac, spol. s.r.o. za účelem výroby spirálově navíjených papírových dutinek v České republice. Původními zakládajícími společníky byly ABZAC SA, Francie (60% podíl), Olšanské papírny a.s., ČR (20% podíl) a Jihočeské papírny a.s., ČR (20% podíl). V průběhu roků 1997 – 2000 došlo k odkupu a prodeji podílů mezi společnostmi tak, že v lednu 2006 se stala jediným společníkem francouzská společnost ABZAC S.A., která na základě předchozích dohod odprodala v únoru 2006 svůj 100% podíl belgické společnosti VPK Packaging group N.V. Legislativní úkony v rámci českého právního řádu ze strany původního a nového vlastníka byly realizovány a na konci roku 2006 a počátkem roku 2007, proto nový vlastník mohl být zapsán do Obchodního rejstříku jako jediný společník až v měsíci březnu 2007.¹

Společnost VPK Packaging group je významným výrobcem a zpracovatelem papíru pro převážně obalové účely a její akcie jsou umístěny na burze cenných papírů Euronext Brusel. Zaměstnává přibližně 3300 zaměstnanců ve 34 závodech v 10 evropských zemích.

Dle výrobního programu se člení na tři divize:

- papír,
- vlnitá lepenka,
- speciality, sem patří skupina COREX – výroba papírových dutin.

Společnost je začleněna do divize speciality, skupiny COREX, kde je kromě české společnosti ještě dalších 10 firem rozmístěných v Belgii, Nizozemí, Francii, Anglii, Lucembursku, Polsku, Německu, Norsku a Rumunsku. Skupina COREX má přibližně

¹ Justice.cz: Oficiální server českého soudnictví [online]. 2011 [cit. 2011-02-25]. Dostupné z WWW: <http://portal.justice.cz/Justice2/Uvod/uvod.aspx>.

330 zaměstnanců a ročně vyrobí kolem 100 000 tun papírových trubic, dutinek a ochranných hran.²

2.2 Výrobní činnost

Společnost COREX CZECH se specializuje na výrobu spirálově vinutých trubic a dutinek pro nejrůznější použití. Hlavními zákazníky jsou výrobní a zpracovatelské firmy v průmyslu papíru a papírových obalů, plastových folií, hliníkových folií, geotextilií, netkaných textilií, textilu a skelných vláken. Výroba probíhá ve výrobním závodě ve Vyškově, jenž byl postaven v roce 2003 (do této doby společnost využívala pronajaté prostory ve Vyškově) a který byl v roce 2009 rozšířen o skladovací halu. Společnost vyrábí své výrobky na 2 výrobních linkách ve dvousměnném, dle potřeby i ve třisměnném provozu.

Společnost je zpracovatelem papíru, ale není výrobcem surovin. Svým výrobním procesem nezatěžuje životní prostředí. Odpady a veškeré materiály jsou recyklovány nebo likvidovány předepsanými způsoby. Společnost je certifikována dle systému řízení jakosti ISO 9001.

Začátkem roku 2007 společnost implementovala informační systém SAP, který je používán pro oblast plánování výroby, sklady a inventarizaci, objednávky, prodej a fakturaci, finanční účetnictví, evidenci majetku a controlling. Veškerá činnost SAP je uskutečňována přes vzdálený přístup na servery u mateřské společnosti v Belgii, kde je prováděna i správa a zálohování dat.

Obr. č. 2.1 spirálově vinuté dutinky

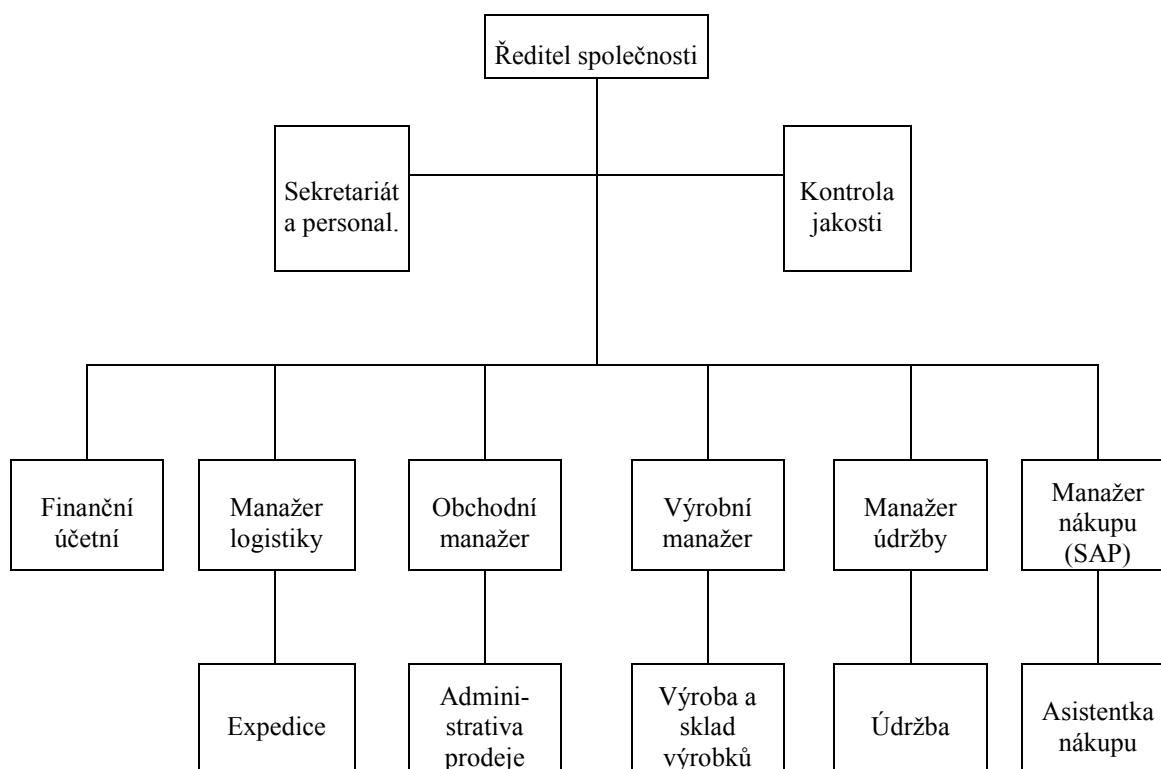


Zdroj: COREX CZECH, s.r.o.

² VPK Packaging Group [online]. 2011 [cit. 2011-05-01]. Dostupné z WWW: <<http://www.vpkgroup.com/en/>>.

2.3 Organizační struktura

Organizační struktura ve firmách se nejčastěji odvozuje od uplatňování rozhodovacích pravomocí mezi jednotlivými organizačními jednotkami. Dle tohoto hlediska rozlišujeme organizační struktury na dva základní typy – liniové a štábní. „Existují však i kombinované struktury stojící na pomezí mezi těmito dvěma typy organizace podniku a řada dalších forem. Liniová struktura je typická pro malé podniky asi do 50 zaměstnanců.“³ Společnost používá liniovou organizační strukturu s dvěma vrcholnými hierarchickými stupni. V této organizační struktuře existují jednoznačné vazby mezi podřízenými a nadřízenými. Hlavní předností jsou jasné kompetence a jednoduché vztahy podřízenosti a nadřízenosti.



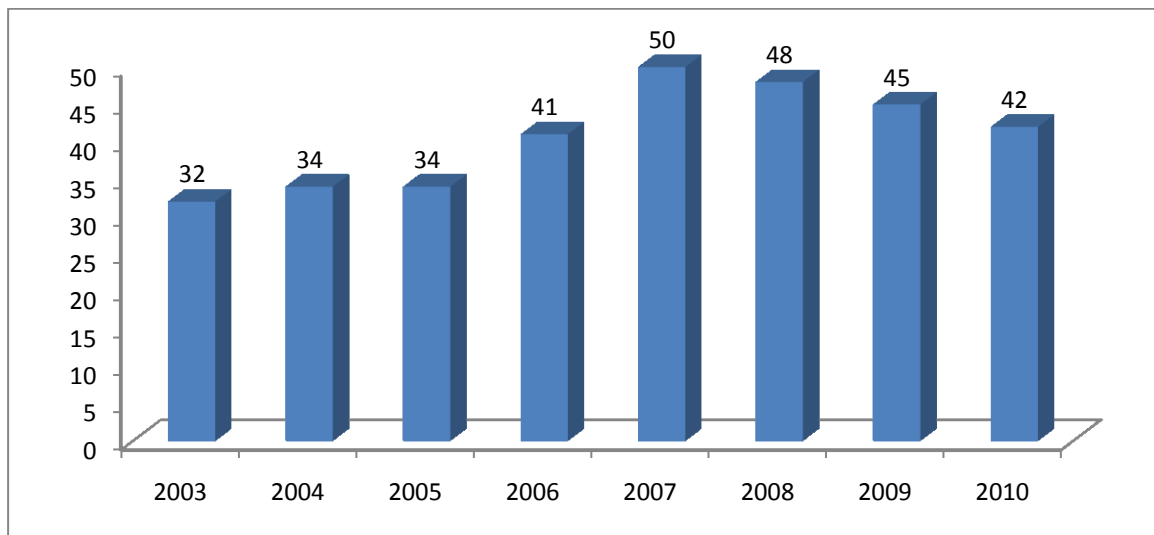
Obr. č. 2.2 organizační schéma společnosti platné od 1. 1. 2010⁴

³ DĚDINA, Jiří; CEJTHAMR, Václav. *Management a organizační chování*. První vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005. 339 s. ISBN 80-247-1300-4, s. 189.

⁴ Zdroj: vlastní zpracování na základě podkladů společnosti

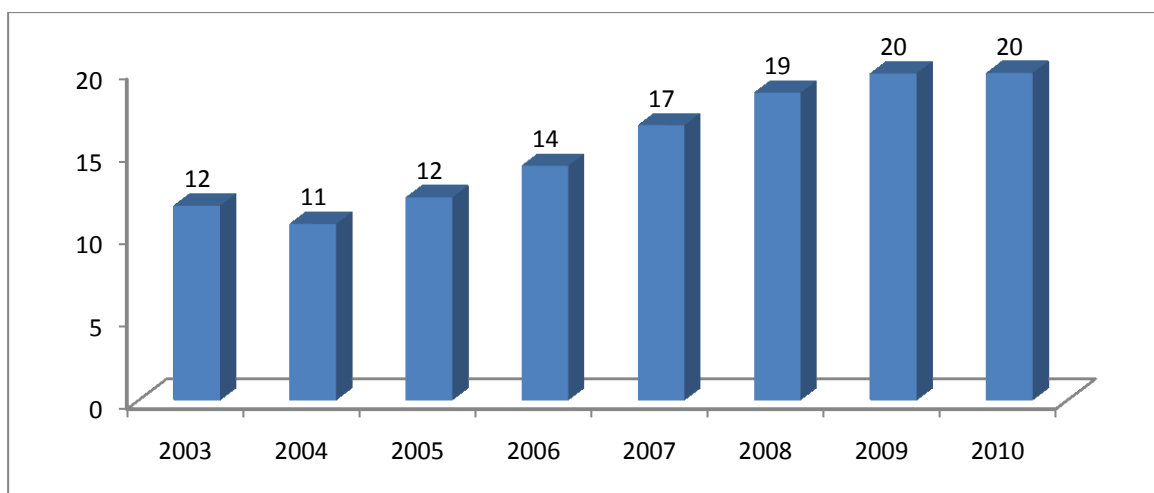
2.4 Vývoj zaměstnanců, osobních nákladů a tržeb

Následující grafy zobrazují vývoj počtu zaměstnanců, osobních nákladů přepočítaných na zaměstnance a tržeb v letech 2003 – 2010.



Graf č. 2.1: Počet zaměstnanců v jednotlivých letech. Zdroj COREX CZECH.⁵

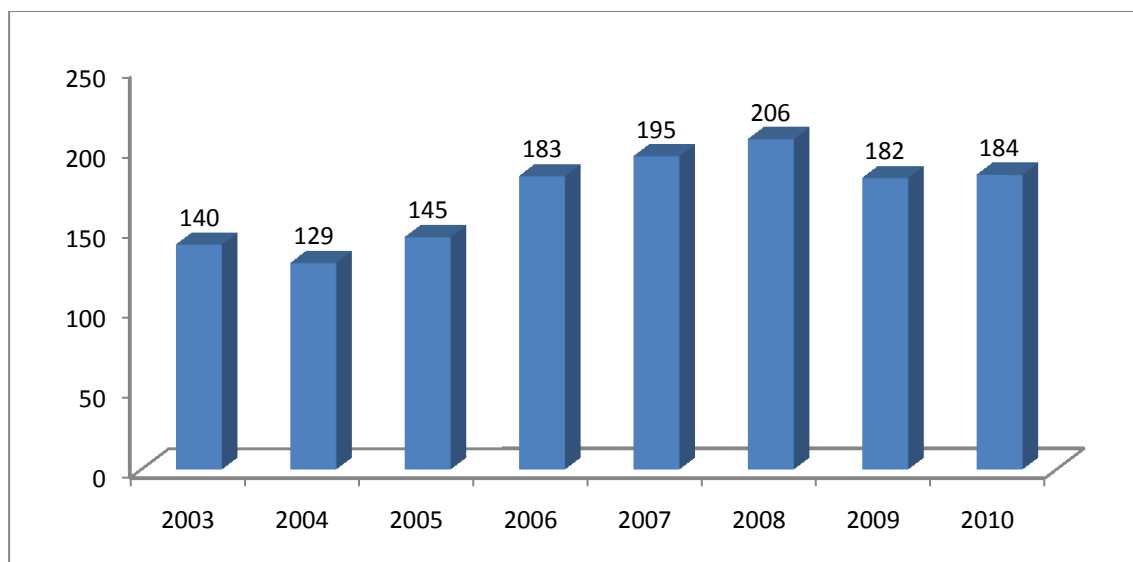
Z grafu vývoje zaměstnanců je patrné, že se ve společnosti po výstavbě vlastního výrobního závodu v roce 2003 zvyšoval počet zaměstnanců až do roku 2007. S příchodem finanční krize v 2. polovině roku 2008 dochází k mírnému snižování stavů.



Graf č. 2.2: Osobní náklady v jednotlivých letech v tis. Kč. Zdroj COREX CZECH.⁶

⁵ Výroční zprávy společnosti 2003 – 2010

Graf zobrazuje vývoj osobních nákladů přepočtených na zaměstnance. Osobní náklady představují mzdy, povinné odvody na sociální a zdravotní zabezpečení a ostatní osobní náklady.



Graf č. 2.3: Tržby v jednotlivých letech v mil. Kč. Zdroj COREX CZECH.⁷

Graf znázorňuje vývoj tržeb v časovém období. Z grafu je zjevné, že finanční krize nastupující v 2. polovině roku 2008 se ve společnosti začala projevovat až v roce 2009 snížením objemu zakázek. V roce 2010 tržby mírně vzrostly.

⁶ Výroční zprávy společnosti 2003 – 2010

⁷ Výroční zprávy společnosti 2003 – 2010

3 Teoretická východiska

V následné teoretické části se budu věnovat významu řízení lidských zdrojů pro podnik a vybraným personálním činnostem. Existující literatura naznačuje, že v koncepci řízení pracovního výkonu se projevují dva přístupy: americký a evropský. „Zatímco americký přístup je direktivnější (charakteristické je např. používání obratu „stanovit cíle a normy“) a obsahuje spíše tradiční prvek hodnocení pracovního výkonu pracovníků, evropský přístup je participativnější, respektuje více zájmy a možnosti pracovníka (charakteristické je používání obratu „dosáhnout cíle a normy“) a tradiční hodnocení pracovního výkonu pracovníků je v něm nahrazeno zkoumáním pracovního výkonu pracovníka, na němž se jako rovnoprávní partneři podílejí manažer (bezprostřední nadřízený) s pracovníkem a které je zaměřeno na budoucnost, budoucí zlepšování pracovního výkonu.“⁸

Teoretická část vychází spíše z evropského přístupu a opírá se především o evropskou literaturu, zejména pak práce Michaela Armstronga a Josefa Koubka. Tato část práce se zejména soustřeďuje na to, co je pro firmy nejdůležitější, tj. na formování pracovní síly, její optimální fungování a využívání a vytváření zdravých pracovních vztahů. Zaměřuje se zvláště na problematiku získávání a výběru pracovníků, plánování potřeby pracovníků a jejího pokrytí, problémy pracovních míst, hodnocení a odměňování. Popsané činnosti řízení lidských zdrojů budou pak v další části práce použity pro analyzování současného stavu ve vybraném podniku.

⁸ KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. Vydání 1. Praha: Management Press, NT Publishing, s.r.o., 2004. 209 s. ISBN 80-7261-116-X, s. 9.

3.1 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.

Pokud organizace chce správně a efektivně řídit, přeje si mít funkční systém řízení lidí, pak jde o systematickou práci začínající na úrovni vrcholového vedení a pokračující napříč celou organizací až na nejnižší příčky. Pro takovou práci je klíčové udržet spojení mezi tím, co organizaci žene kupředu (výnosy, efektivita nákladů, rozvoj zaměstnanců, spokojenost zákazníků) a tím, co zaměstnance nutí dosahovat cílů organizace i cílů osobních.

Současné závažné otázky, které posunují oddělení řízení lidských zdrojů (dále jen HR, angl. Human Resources) kupředu:

- Rostoucí konkurence, která nutí organizace zaměřovat se na snižování nákladů, zvyšování tržeb, ziskovost a zlepšování kvality. Takové chování však často vede k tomu, že zaměstnanci jsou zavaleni řadou změn.
- Větší poptávka zákazníků po zlepšení kvality poskytovaných služeb nebo prodáváných produktů vede k výraznému zaměření na firemní kulturu, etiku práce, dodržování norem a předpisů, péči o zákazníky a řízení dodavatelů.
- Demografické aspekty týkající se pracovní síly spolu s růstem společností a přímých zahraničních investic zvyšují napětí na pracovním trhu. Tyto trendy nutí organizace ke strategičtějšímu myšlení o získávání, zaměstnávání, rozvíjení a udržování (klíčových) kvalifikovaných pracovníků.
- Expanze na globální trh je výzvou o snahu společností dovést stávající pracovníky k určitému globálnímu postoji a schopnostem vytvořit daleko od centrály správnou firemní kulturu a odborné zázemí.

K tomu, aby se oddělení HR posunulo na vyšší úroveň a bylo schopno reagovat na současné ekonomické problémy, je nutné věnovat pozornost nebo nejlépe splnit následující základní kroky:

- Sladit priority organizace s prioritami oddělení HR a to cestou zjištění závažných otázek podnikatelské činnosti organizace, jejich promítnutí v agendě HR a zaměření se na ty otázky, které mohou negativně ovlivnit výkonnost celé organizace.

- Pochopit strategii podnikatelské činnosti, shromažďovat informace, které jsou nezbytné k pochopení strategie podniku. To znamená být v kontaktu také s ostatními odbornými pracovníky organizace a získávat co nejširší povědomí o činnosti podniku.
- Poskytovat hodnotné služby, přizpůsobovat a zlepšovat stávající služby a možnosti oddělení HR. Může to znamenat změny v procesech, politice, technologickém vybavení, správě a řízení oddělení HR.
- Zlepšovat a zprostředkovávat informace o výsledcích, tj. informovat vedoucí pracovníky o tom, co má pro ně skutečný význam.

Přístup managementu k lidským zdrojům podnikání a k jejich řízení je v jednotlivých firmách stanoven řadou faktorů – podnikatelským záměrem, účelem a posláním firmy, úrovní její vyspělosti, tempem a typem rozvoje, náročností práce, podmínkami ve kterých se firma nachází v podnikatelském prostředí. Pro úspěch podnikání je velmi důležitá dobrá pověst společnosti. K jejímu udržení je zapotřebí dodržování souboru hodnot, norem, představ, které se osvědčily a které souhrnně nazýváme firemní kultura.

Firemní kultura se dnes ještě vytváří spontánně na základě hodnot stanovených zakladateli nebo představiteli vrcholového managementu. Úroveň firemní kultury se podnik od podniku liší. V nejširším měřítku je dobrá taková firemní kultura, která přispívá k plnění cílů, díky kterým je daný podnik užitečný pro svoje okolí. Přesto v každém podniku existují tři typy firemní kultury – manažerská chtěná, manažerská skutečně žitá a firemní kultura, kterou tvoří ostatní zaměstnanci. To, zda je výsledná firemní kultura dobrá, závisí na souladu těchto tří typů. Důvodů, proč by se podniky měly věnovat firemní kultuře, je mnoho. Jedním z nich může být například i zlepšení vztahů mezi zaměstnanci, což posílí týmovou práci alepší komunikaci.

3.2 Činnosti zahrnované do řízení lidských zdrojů

„Řízení lidských zdrojů zahrnuje soubor rozmanitých navzájem se doplňujících činností, procesů a opatření, sloužících komplexně pojaté personální optimalizaci firmy. To

znamená personální optimalizaci firmy, jak s ohledem na její průběžné, krátkodobé provozní a produkční efekty, tak s ohledem na dlouhodobý rozvoj, úspěšnost a prosperitu.“⁹

V literatuře se lze setkat s různým počtem a pojetím personálních činností, nejčastěji se však uvádějí:

1. analýza pracovních míst,
2. plánování lidských zdrojů,
3. získávání a výběr pracovníků,
4. uvádění nových pracovníků do organizace,
5. ukončování pracovního poměru,
6. hodnocení pracovníků,
7. odměňování a motivace,
8. vzdělávání,
9. talent management,
10. péče o pracovníky.

3.2.1 Analýza pracovních míst

Analýza pracovních míst zahrnuje pořízení popisu pracovních míst, specifikování klíčových činností, požadovaného vzdělání, dovednosti a znalosti, požadavků na zapracování, normy výkonu a pracovní podmínky. Popis pracovního místa může platit jen pro jedno určité pracovní místo (např. výrobní manažer) nebo se může vztahovat k více pracovním místům, kde se vykonává stejná práce (např. operátor výrobní linky). Popis pracovního místa je důležitý nejen ve fázi získávání a výběru zaměstnanců, ale i při jejich zapracování, vzdělávání, rozvoji a hodnocení.

⁹ BLÁHA, Jiří; MATEICIUC, Aleš; KAŇÁKOVÁ, Zdeňka. Personalistika pro malé a střední firmy. Vydání první. Brno: CP Books, a.s., 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.s. 49.

Dle Koubka¹⁰ dochází v poslední době k odklonu od používání systému pracovních míst a k jejich nahrazování dynamičtějším systémem založeným na pojetí pracovní role (nebo jen role). Vychází se z toho, že v současném dynamickém a proměnlivém prostředí se klade důraz na flexibilitu a připravenost na změny. Používáním pracovních míst s jejich přesně a dlouhodobě definovanými úkoly a povinnostmi je určitou překážkou flexibilnějšímu přístupu. Od lidí se často vyžaduje, aby využívali a rozvíjeli své dovednosti a aby rychle reagovali na nové požadavky. Pojem role tuto realitu vyjadřuje lépe než pojem pracovní místo. V souvislosti s pojetím rolí se objevují i další odlišnosti od pojetí pracovních míst: popis pracovního místa nahrazuje profil role (popis nebo charakteristika, která však nevyjmenovává úkoly, ale uvádí očekávání v podobě výstupů a výsledků, požadavky na schopnosti v podobě znalostí, dovedností a chování). Specifikaci pracovního místa nahrazuje pojem schopností potřebných pro výkon dané role (především jde o schopnosti chování).

3.2.2 Plánování lidských zdrojů

Plánování lidských zdrojů neboli personální plánování stanovuje potřebu lidských zdrojů k dosažení cílů organizace. Zaměřuje se na kvantitativní a kvalitativní potřeby lidských zdrojů a to jak v dlouhodobém tak i v krátkém období. Rozlišujeme mezi „tvrdým“ „měkkým“ plánováním lidských zdrojů. Tvrdé plánování je založeno na kvantitativní analýze, jejímž úkolem je zabezpečit, aby v okamžiku potřeby byly k dispozici správné počty správných lidí. Měkké plánování je zaměřeno na zabezpečení toho, aby byli k dispozici lidé se správným typem postojů a motivace, kteří budou oddáni organizaci a své práci.

Cíle plánování lidských zdrojů:

- získat a udržet takové počty lidí, které organizace potřebuje, a kteří by zároveň měli požadované dovednosti, zkušenosti, schopnosti,
- předcházet problémům souvisejícím s případným přebytkem nebo nedostatkem lidí,
- formovat dobře vycvičenou a pružnou pracovní sílu, která pomůže organizaci přizpůsobit se nejistému a proměnlivému prostředí,

¹⁰ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, s.r.o., 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3, s. 45.

- snižovat závislost organizace na získávání kvalifikovaných pracovníků z vnějších zdrojů pomocí strategie rozvoje pracovníků.

3.2.3 Získávání a výběr pracovníků

„Získávání pracovníků je činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v podniku přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu.“¹¹ Obecně se uvádějí 3 fáze získávání a výběru pracovníků:

1. Definování požadavků – stanovení jasných požadavků na počet a kategorii lidí, které organizace potřebuje. Tyto požadavky vycházejí z plánu lidských zdrojů, ale také z aktuální potřeby náhrady některých pracovníků nebo potřeby obsazení nově vytvořených pracovních míst. Požadavky konkrétních pracovních funkcí jsou vyjádřeny v profilu role a specifikaci požadavků na pracovníka.

- **Profil role** definuje vztah podřízenosti a nadřízenosti, zahrnuje seznam požadovaných schopností – odborných (znalosti a dovednosti) i schopnosti chování potřebného pro vykonávání role. Profil role také obsahuje informace o pracovních podmínkách (mzda / plat, zaměstnanecké výhody, pracovní doba), o zvláštních požadavcích (cestování, neobvyklá pracovní doba, práce o víkendech, v noci) a o možnostech vzdělávání, rozvoji a kariérním postupu.
- **Specifikace pracovního místa** definuje požadované vzdělání, výcvik a kvalifikaci. Obvykle jsou zde zahrnuty i odborné schopnosti, požadavky na chování a postoje, zkušenosti a praxe, vhodnost pro organizaci (podniková kultura), možnost splnit očekávání uchazeče (zda může organizace splnit očekávání uchazeče, pokud jde o možnosti kariéry, vzdělání, jistoty zaměstnání).

V této fázi získávání pracovníků je potřeba reálně zhodnotit požadavky na uchazeče-nadhodnocení požadavků na kvalifikaci a schopnosti vede k problémům s přilákáním uchazečů a k nespokojenosti mezi těmi, kteří byli vybráni a pak zjišťují, že se jejich talent

¹¹ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, s.r.o., 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3, s. 126.

a schopnosti nevyužívají. Podhodnocení požadavků může být také nebezpečné, ale v praxi k němu dochází méně často.

2. Přilákání uchazečů – jde o rozpoznání, vyhodnocení a využití nejvhodnějších zdrojů potencionálních uchazečů. Nejdříve je třeba uvažovat o vnitřních zdrojích, pokud nejsou vhodní lidé k dispozici v organizaci, pak hlavními zdroji uchazečů jsou:

- inzerování (tisk, rozhlas, televize,...),
- internet (E-recruitment = získávání pracovníků pomocí počítačových sítí),
- externí vyhledávací a zprostředkovatelské služby (rychlé, efektivní, finančně náročnější).

3. Vybírání uchazečů – třídění a prosévání zaslaných žádostí uchazečů do tří kategorií – přijatelní, na hranici přijatelnosti a nevhodní. Přijatelní uchazeči se dále třídí tak, aby se vytvořil přiměřeně velký soubor (4–8 uchazečů), kteří budou vybráni k pohovoru. Hlavními metodami výběru pracovníků jsou pohovor, assessment centre a testy pracovní způsobilosti.

Typy pohovorů:

- **individuální pohovory** – diskuse mezi čtyřma očima,
- **pohovorové panely** – skupina dvou nebo více lidí (personalista + linioví manažeři), kteří vedou pohovor s jedním uchazečem,
- **výběrová komise** – oficiálnější, větší pohovorový panel, umožňuje různým lidem podívat se na uchazeče a porovnat si navzájem poznatky.

Assessment Centre (dále AC) je speciální diagnostická metoda, která se používá pro výběr zaměstnanců z většího počtu uchazečů na nejrůznější pozice. Je charakteristická přímým porovnáním jednotlivých kandidátů více hodnotiteli podle dohodnutých kritérií a očekávání kladených na vybírané osoby. AC navozuje situace, ve kterých uchazeči řeší ve stejný okamžik simulované reálné problémy firmy nebo modelové situace blízké obsazované pracovní pozici. Výhodou AC je komplexnější přístup k výběru pracovníků, který tvoří řada hodnotících postupů:

- největší pozornost se soustřeďuje na chování,
- simulují se klíčové aspekty práce na pracovním místě, např. hraní role, kdy se jedná s jiným člověkem, skupinové úkoly,

- pohovory a testy,
- výkon je měřen v několika rovinách,
- několik uchazečů je hodnoceno najednou, aby byla umožněna interakce mezi nimi,
- pro zvýšení objektivity se používá několika hodnotitelů či pozorovatelů.

Obvyklá doba trvání výběru pracovníka je jeden den. Informace získané pomocí této metody poskytují větší jistotu při rozhodování o přijetí uchazeče a s největší pravděpodobností snižuje riziko chybného výběru. Výstupem je celková charakteristika vybraných uchazečů, kteří jsou vhodní pro danou pracovní pozici.

3.2.4 Uvádění nových pracovníků do organizace

„Uvádění nových pracovníků do organizace spočívá v procedurách charakteristických pro den, kdy pracovník nastupuje do podniku, a dále pak v procedurách, které mají novému pracovníkovi poskytnout základní informace, které potřebuje k tomu, aby se rychle a vhodným způsobem v podniku adaptoval a začal pracovat.“¹²

Nejdůležitější formální náležitostí přijímání pracovníků je vypracování a podepsání pracovní smlouvy. Pracovní smlouva není jednostrannou záležitostí, podílejí se na ní obě strany, a proto by měl mít přijímaný pracovník možnost seznámit se s návrhem pracovní smlouvy a také možnost o ní vyjednávat. Zákoník práce v platném znění stanovuje tři povinné náležitosti pracovní smlouvy. Těmi jsou druh práce, na který je pracovník přijímán, místo výkonu práce a den nástupu do práce. Mnohdy se v praxi používá obecná, stručná a často standardizovaná forma pracovní smlouvy, v níž jsou povinnosti, odpovědnosti a pravomoci formulovány zevrubně a neurčitě. Výhodnější je připravit pracovní smlouvy individualizované, podrobné a rozsáhlé, protože z nich vyplývají jasná práva a povinnosti související s pracovním poměrem a předchází se tím případným sporům.

Po podpisu pracovní smlouvy následuje zařazení pracovníka do personální evidence. Pracovník obvykle vyplní vstupní dotazník, na jehož základě se založí osobní karta zaměstnance. Obsah vstupního dotazníku se v jednotlivých firmách může lišit, ale minimálně

¹² ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. Přel. J. Koubek. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3, s. 395.

obsahuje údaje o jménu, příjmení, titulu, datu a místu narození, trvalém bydlišti, rodinném stavu, údaje o dětech, zdravotním stavu, dosaženém vzdělání a kvalifikaci. Nový pracovník by měl předat potřebné dokumenty, které obdržel od předchozích zaměstnavatelů, jako je zápočtový list pro účely sociálního zabezpečení, dokumenty související s odvodem daně z příjmu apod.

Během prvního dne zaměstnání by měl být nový pracovník začleněn do adaptačního programu. Cílem tohoto programu je napomoci ke snadnějšímu zvládnutí pracovních požadavků, přijmutí firemní kultury a v neposlední řadě začlenění do sítě sociálních vztahů v rámci týmu, oddělení, divize i podniku jako celku. Výsledkem by měl být spokojený zaměstnanec, který má zájem o pracovní prostředí, své kolegy, ale také o svoji práci, kterou vykonává kvalitně a zodpovědně. Optimální adaptační doba se pohybuje mezi 3 – 6 měsíci od nástupu zaměstnance do společnosti. Délka adaptace je individuální a závisí na zkušenostech nováčka, jeho vzdělání, požadavcích pracovního místa, atd. Adaptační proces se sestává z různých dílčích částí, podle velikostí jednotlivých firem:

- vstupní školení pro nové zaměstnance,
- informační příručka pro nové zaměstnance,
- mentoring (podpora nováčka založená na otevřené komunikaci, důvěře a spolupráci),
 - HR mentor (HR mentorem se stává personalista, který nováčka přijímal a je mu k dispozici při řešení veškerých problémů),
 - mentora na oddělení (kolega nováčka, který mu pomáhá při zvládnutí adaptačního procesu, seznamuje ho s prostředím společnosti i firemní kulturou),
- tréninkové matice (představují seznam školení/tréninků, které souvisí přímo s pracovním místem a které nováček absolvuje během zkušební doby),
- program GDP (angl. Graduate Development Program je adaptační program pro absolventy fungující na principu rotace = návštěv na jednotlivých odděleních a divizích na principu mentoringu).

3.2.5 Ukončování pracovního poměru

K ukončení pracovního poměru může dojít v souladu se Zákoníkem práce několika způsoby – výpovědí, okamžitý zrušením, dohodou nebo skončením pracovního poměru ve zkušební době, a to buď ze strany firmy, nebo pracovníka. Dalšími důvody jsou skončení

pracovního poměru sjednaného na dobu určitou, z důvodu péče o dítě, odchodem do důchodu nebo úmrtím pracovníka. V případě, že jde o iniciativu firmy, mluvíme o propuštění pracovníků, jde-li o podnět ze strany zaměstnanců, mluvíme o rezignaci pracovníků.

Propuštění pracovníka firmou může být z důvodů, které mohou vzniknout na straně firmy – úspora pracovníků, zeštíhlování firmy, omezování výroby, změna výrobního programu apod., tedy z důvodů nadbytečnosti pracovníků (často se používá termín organizační důvody). Další příčina propuštění pracovníka může být na straně pracovníka – nedostatečný výkon, porušování disciplíny.

Významnou pozornost na sebe v posledních letech upoutává problém nadbytečnosti pracovníků vyvolávající potřebu snižování počtu pracovníků. Snižování počtu pracovníků by mělo probíhat tak, aby to neohrozilo pověst firmy jako zaměstnavatele, tedy za pomoci metod, které jsou pro pracovníky nejméně bolestivé. V první řadě neobsazovat pracovní místa, která se uvolnila v souvislosti s přirozenými odchody pracovníků (úmrtí, pensionování) nebo pracovních míst uvolněných rezignací pracovníků. Takto uvolněná místa mohou být obsazena z vnitřních zdrojů. Dalším řešením může být omezení přesčasové práce, zavedení kratší pracovní doby nebo omezení rozsahu prací zabezpečovaných z vnějších zdrojů, tzv. outsourcingem. Konfliktnějším postupem jsou metody založené na nějaké formě stimulace odchodů pracovníků – především nabídka určité kompenzace za předčasný odchod do starobního důchodu.

Metoda propouštění zaměstnanců vyvolávající značné konflikty je propouštění pracovníků z důvodu nadbytečnosti. Firmy jsou kvůli současné ekonomické krizi nuceny nadále propouštět. Další vlny propouštění zasahují hlouběji do organizace a výběr se stává stále náročnějším. V současné době se ve světě obvykle používají dvě metody výběrů pracovníků určených k propouštění z důvodu nadbytečnosti:

1. metoda LIFO (angl. Last In First Out), tedy přednostní propouštění pracovníků s nejkratší dobou zaměstnání v organizaci,
2. metoda založená na výkonu pracovníků.¹³

¹³ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů : Základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, s.r.o., 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3, s. 248.

Zaměstnavatel může propuštěnému nabídnout pomoc, aby mu usnadnil hledání nového zaměstnání. Některé společnosti mají zpracovaný program outplacementu (převedení do jiného zaměstnání) a realizují ho, jiné využívají služeb outplacementových společností, aby poskytly propouštěným poradenství. Agentury pro ně mohou nalézt nové zaměstnání buď prostřednictvím vlastní evidence volných míst, anebo asistují při hledání místa ještě před termínem propuštění. Kvalitně provedený outplacement posiluje pozitivní vnímání společnosti jako zaměstnavatele a je dobrou investicí do budoucnosti.

3.2.6 Hodnocení pracovníků

Hodnocení zaměstnanců ve firmě je nedílnou součástí manažerských nástrojů řízení výkonnosti zaměstnanců a firmy. Vychází z vize a cílů firmy, a je zaměřeno na řízení výkonnosti jednotlivce a zjišťování jeho rozvojových potřeb. Správně zavedený systém hodnocení podporuje iniciativu zaměstnanců, stimuluje jejich zpětnou vazbu a snaží se dát správného člověka na správné místo při optimálním využití jeho schopností.

Rozlišujeme dvě podoby hodnocení pracovníků – neformální a formální (systematické hodnocení). Neformální hodnocení představuje průběžné hodnocení pracovníka během pracovního výkonu, kdy hodnotitelem je jeho přímý nadřízený. Nebývá zpravidla dokumentováno, jde spíše o součást každodenního vztahu mezi nadřízeným a podřízeným. Formální, či také systematické hodnocení představuje racionální a standardizovanou formu hodnocení. Toto hodnocení se provádí periodicky, v pravidelném intervalu a výstupem je dokumentace, která se zařazuje do osobních spisů pracovníků. Tyto dokumenty slouží jako podklady pro další personální činnosti týkající se jednotlivců či skupin pracovníků.

Hodnocení se může přednostně zaměřit buď na výsledky práce, nebo na pracovní a sociální chování pracovníka. V případě, že se zaměří na výsledky práce, bude hodnotit kritéria většinou dobře měřitelná a objektivně zjištěitelná. Jsou to například množství, kvalita, včasnost a náklady. Naproti tomu při hodnocení chování pracovníka lze narazit na problémy s měřitelností charakteristik a jejich spolehlivostí. Vzniká zde širší prostor pro subjektivní přístup k hodnocení. Při tomto hodnocení se hodnotí iniciativnost, rozvážnost, kritičnost, schopnost vést, schopnost se rozhodovat, odbornost, píle, ochota, postoje, schopnost spolupracovat, vstřícnost, umění jednat s lidmi apod.

Hodnocení představuje sociální proces, který má svou přípravnou, realizační a vyhodnocovací fázi. V přípravné fázi jsou zpracovány zásady pro pracovní hodnocení, z nichž je zřejmé, koho se hodnocení týká, kdy proběhne, jak budou zaměstnanci informováni a jakých metod a forem hodnocení bude použito. Zaměstnanci jsou hodnoceni pomocí kritérií, na jejichž vypracování se podílejí všichni vedoucí firmy. Vždy je třeba připravit pevný seznam kritérií, jež jsou vhodná pro všechny zaměstnance stejné kategorie. V realizační fázi se stanovuje termín hodnocení zaměstnanců a pořizuje dokumentace o hodnocení pracovníků. Proces hodnocení by měl proběhnout v co nejkratší době – maximálně během čtrnácti dnů. Vyhodnocovací práce pak zahrnuje vyhodnocení výsledků pracovního hodnocení a vzájemné porovnání výsledků s jinými pracovišti ve firmě, zabezpečení hodnotícího pohovoru se zaměstnancem, tzv. zpětná vazba, zjištění efektivnosti vypracovaného systému pracovního hodnocení včetně nákladů na realizaci.

Pro řadu organizací je pracovní hodnocení zaměstnanců procesem a mechanismem, jehož prostřednictvím je prosazována firemní kultura. Když tvoříme systém pracovního hodnocení zaměstnanců, musíme jasně vymezit kategorie zaměstnanců, kterých se hodnocení týká a kdo je hodnotitelem. 360° zpětná vazba je známá jako více-zdrojové hodnocení nebo zpětná vazba od více posuzovatelů. Patří sem hodnocení přímým nadřízeným, jinými nadřízenými, podřízeným, spolupracovníky a sebehodnocení. „Záběr zpětné vazby lze rozšířit zapojením dalších zainteresovaných stran – zákazníků, klientů nebo dodavatelů, pak se tomu říká 540° hodnocení.“ Hlavní důvod pro použití 360° zpětné vazby cituje Armstrong Turnowa takto: „360° aktivity jsou obvykle založeny na dvou hlavních předpokladech: 1. že vědomí jakékoliv neshody mezi tím, jak se vidíme sami, a tím, jak nás vidí ostatní, zvyšuje vědomí (znalost) sama sebe a 2. že zvýšené vědomí (znalost) sama sebe je klíčem k maximálnímu výkonu v roli vedoucího pracovníka a stává se tak základním kamenem programů rozvoje v oblasti řízení a vedení lidí.“¹⁴

3.2.7 Odměňování a motivace

Otázku jak se vypořádat s rostoucími mzdami a s rostoucími personálními náklady v současné době řeší většina společností podnikajících na českém trhu. Kvalitní nastavení

¹⁴ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. Přel. J. Koubek. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3, s. 434.

systému základních mezd, dobře zpracované KPIs (klíčové ukazatele výkonnosti, angl. Key Performance Indicators), promyšlené vzorce pro variabilní odměny, struktura zaměstnaneckých benefitů a další technické nástroje jsou velmi důležité pro motivaci a efektivní odměňování zaměstnanců. Motivace a především motivační nástroje, kterými společnosti disponují, jsou dvojího charakteru – finanční a nefinanční. Na první pohled by se mohlo zdát, že právě finanční motivace, tj. hmotné odměny za pracovní výkon zaměstnance, je tou správnou pobídkou pro zaměstnancův pracovní výkon a že platí čím vyšší ohodnocení, tím vyšší pracovní nasazení a výkon zaměstnance. Výsledky průzkumů, jak ukazuje tabulka č. 3.1, však naznačují, že tomu tak vždy není. Finanční motivace má pro zaměstnance význam jen částečný, a dokonce od určité výše již nepředstavuje žádný. To však neznamená, že by se společnosti neměly zabývat hmotným odměňováním zaměstnanců.

Promyšlený a spravedlivý systém odměňování spojený s úspěšností plnění stanovených cílů je základem sociálního smíru ve společnosti a zaměstnance určitě částečně motivuje k podávání požadovaného výkonu. Pozornost je ale také nutné zaměřit i do řad nástrojů nefinanční motivace. Nefinanční motivace je definována firemní kulturou a hodnotami společnosti, jakými bývají například etický přístup, loajalita, empatie, odvaha, týmový duch, moc, možnost rozhodovat, zodpovědnost, možnost realizace, silná a jasná vize společnosti, vztahy ve skupině, jistota, uznání, pochvala, respekt, vztah k autoritě.

Deset nejčastějších zaměstnaneckých výhod u nejoblíbenějších zaměstnavatelů¹⁵:

Příspěvky na odborná školení	100%
Mobilní telefony alespoň některým zaměstnancům	98%
Příspěvek na jazykový kurz	98%
Dovolená 5 týdnů všem zaměstnancům	93%
Příspěvek na soft-skills školení	92%
Penzijní připojištění	88%
Příspěvky na hromadné společenské akce	84%
Možnost práce na částečný úvazek po návratu z rodičovské dovolené	80%
Občerstvení na pracovišti	75%
Možnost práce na částečný úvazek po dobu rodičovské dovolené	74%

Tab. č. 3.1. Zdroj PWC¹⁵

¹⁵Jak nejoblíbenější zaměstnavatelé pracují se zaměstnaneckými výhodami?. *Studie a analýzy* [online]. 25. 06. 2008, Archiv 2008, [cit. 2011-04-20]. Dostupný z WWW: <http://www.pwc.com/cz/cs/tiskove-zpravy-2008/jak-nejoblibenejsi-zamestnavatele-pracuji-se-zamestnaneckymi-vyhodami.jhtml>.

3.2.8 Vzdělávání

Ke vzdělání zaměstnanců lze přistupovat různě. Některé společnosti mají detailně propracované interní vzdělávací systémy, jiné využívají nabídky dodavatelských vzdělávacích služeb. Efektivita vzdělávání se měří obtížně. Náklady na vzdělání nelze vnímat jako něco, s čím je potřeba se smířit, protože tak nějak k pracovnímu životu a kariéře každého zaměstnance patří. Především je nutné, aby se vzdělávání ve společnosti zaměřovalo na reálné potřeby firmy. Vzdělání musí být založeno na souladu očekávání firmy proti schopnosti a potenciálu zaměstnance.

Vzdělávání není nikdy jen otázkou zaměstnavatele nebo zaměstnance. Dobře nastavený systém vzdělávání nese oboustrannou spokojenost a možnost rozvoje. Vzdělávaný zaměstnanec lépe přispívá k cílům společnosti. Na druhé straně rozvoj přináší zaměstnanci trvalou hodnotu, o kterou již nikdy nepřijde. Vzdělávání vede ke zvyšování jeho vlastní ceny na trhu a v tomto smyslu je také výrazem, že si ho zaměstnavatel cení, důvěřuje mu a poskytuje mu prostor pro jeho osobní růst.

Mezi oblasti vzdělávání patří:

- **orientace** – cílem je krátká a efektivní adaptace zaměstnance na organizaci, kolektiv zaměstnanců a práci na konkrétním pracovním místě,
- **prohlubování kvalifikace** (doškolení) – přizpůsobování odborných znalostí zaměstnanců specifickým požadavkům pracovních míst,
- **rekvalifikace** (přeškolení) – získávání nových znalostí a dovedností, které zaměstnanci umožní vykonávání práce na jiném než současném pracovním místě,
- **profesní rehabilitace** – cílem je opětovné zařazení osob, kterým jejich zdravotní stav trvale nebo dlouhodobě bránil ve vykonávání dosavadního zaměstnání.

Podle postoje organizace rozeznáváme tři základní přístupy k vytváření a uplatňování politiky a strategie vzdělávání:

- **organizace bez strategie** – vzdělávání zaměstnanců nepatří mezi strategické priority těchto organizací, zpravidla jde o malé podniky, které se vzděláváním buď nezabývají vůbec, nebo jen ojediněle a omezují se na dodržování povinností vyplývajících z pracovněprávních předpisů. Pro tyto zaměstnavatele je nejefektivnější získávat takové

zaměstnance, jejichž kvalifikace odpovídá požadavkům pracovních míst a odpovědnost za další rozvoj je zcela přenesena na tyto zaměstnance,

- **nesystematická koncepce interního vzdělávání** – vzdělávání v těchto organizacích vzniká náhodně a zaměřuje se na momentální potřeby. Chybí hlubší návaznost na jiné personální aktivity a není jistá efektivnost vynaložených investic do vzdělání,
- **systematické vzdělávání zaměstnanců** – vzdělávání a rozvoj zaměstnanců jsou považovány za jedny z hlavních aktivit personální práce a je jim věnována trvalá pozornost.

Otázkou pro většinu společností zůstává, zda poskytovat školení spíše ve formě off-the-job aktivit (mimo pracoviště) nebo naopak on-the-job aktivit (na pracovišti). Off-the-job aktivity skýtají managementu určitý komfort v tom, že na ně nekladou vysoké požadavky. Stačí si jen vybrat z nabídky kurzů poskytovaných na trhu. Na druhou stranu se jen málokdy podaří vyladit takový program na podoby na míru ušitého, který opravdu splňuje požadavky zaměstnavatele. On-the-job aktivity vyžadují určitou vynalézavost ze strany zaměstnavatele, ale zase o to více ladí s každodenní pracovní realitou. Nutí zaměstnavatele nad vzděláním více přemýšlet, ale výsledkem je pak přesná forma, která nejlépe odpovídá potřebám společnosti. Zaměstnavatel, ale i zaměstnanec jsou více angažovaní a zapojení do výsledku, který je pro oba snadno ověřitelný.

3.2.9 Talent management

Když nezaměstnanost roste, není tak obtížné najít nové zaměstnance. Na trhu práce se začínají objevovat kvalifikovaní lidé. V minulých letech bylo téměř nemožné v některých oblastech najít kvalitní zaměstnance, dnes je možnost vybírat z poměrně široké nabídky. Společnosti by však měly hledat a poptávat zaměstnance v souladu s novými potřebami – ty kdo jim pomohou s hlavními ekonomickými, finančními, výrobními, organizačními a ostatními problémy současné a nadcházející doby.

Hlavní výhoda talent managementu spočívá v zajištění fungování modelu „správní lidé na správných místech a ve správnou dobu“. Tento model umožňuje zaměstnancům efektivně naplňovat firemní strategii a konkurenceschopnost. Model přináší výhody:

- talentovaní zaměstnanci přispívají větší měrou k naplňování celofiremní strategie a ekonomických cílů,

- snižují se náklady na fluktuaci a nábor nových zaměstnanců,
- společnost se pro talenty stává vyhledávaným a atraktivním zaměstnavatelem,
- budou udrženi klíčoví a talentovaní zaměstnanci,
- zefektivňuje se zajišťování zaměstnanců z interních zdrojů a jejich motivace,
- talentovaní zaměstnanci bývají umístěni na vhodných pozicích a jejich potenciál je lépe využit,
- jsou minimalizovány ztráty spojené s neobsazenými klíčovými pozicemi.

Talent management je nástrojem řízení kariéry vybraných lidí. Začíná identifikací vybraného člověka a končí využíváním jeho způsobilostí, schopností a znalostí. Každá firma by si měla vymezit, koho bude považovat za talent. Talent není limitován věkem. Kritériem talentu je výkonnost, respekt a perspektivista. Řízení talentů by mělo být odlišné od odborné přípravy a adaptačního procesu, který je zaměřen na všechny pracovníky ve firmě. Talentovaní lidé mají svá specifika a zvláštnosti, které je potřeba přijmout a respektovat. Talentovaní zaměstnanci mohou mít omezenou schopnost soustředění, jsou zvědaví, stanovují si ambiciózní cíle, snadno se začnou nudit, těžko snášejí „hlupáky“ a mají více nápadů, než vůbec mohou implementovat. Pracují dlouho a tvrdě, když je něco zajímavé, ale chtějí být jinde, když se nudí. Mají potenciál vykonávat práci svého nadřízeného a schopnost hodnotit jeho každodenní rozhodování a jednání. Pokud z firmy odchází, tak většinou ne kvůli firmě, ale kvůli svým nadřízeným.

Talent management se poprvé začíná objevovat v 80. a 90. letech minulého století v souvislosti s nábořem absolventů vysokých škol a dále s pravidelnými kariérními plány vytvářenými pro zaměstnance uvnitř organizací. Přestože na konci 90. let došlo k jeho vyvrcholení, hlavně v souvislosti s diskuzí o tzv. „válce o talenty“, nejedná se o koncepci, která se objevila až v poslední dekádě minulého století. Vyvíjela se postupně především jako reakce na změny v ekonomickém prostředí a zrychlující se globalizaci.

Během následujících 10 – 15 let dojde k zásadní změně – nahrazení současných zaměstnanců na manažerských pozicích generací X (lidé narození v období 1964 – 1982), která bude následně nahrazena generací Y, tzv. millennials (populace narozená po roku 1980, označovaná jako ambiciózní, talentovaná a v mnoha směrech náročná). Dá se očekávat, že během příští dekády bude globální ekonomika čelit nedostatku talentů, který by mohl

zpomalit ekonomický rozvoj jak v rozvojových, tak v rozvinutých zemích, v případě, že se na něj nebude reagovat.

3.2.10 Péče o pracovníky

Péče o pracovníky je v poslední době často diskutovaným problémem personální práce a týká se i menších firem. Jednak je úroveň péče o pracovníky jedním z nejefektivnějších nástrojů získávání a stabilizace pracovníků a vytváření harmonických pracovních vztahů a tím i ovlivňování výkonu ve firmě, jednak soustavně vzrůstá tlak státu, odborů i mezinárodních organizací na rozšiřování a zkvalitňování péče o pracovníky.

Péči o pracovníky můžeme rozdělit na povinnou a dobrovolnou. Povinná péče vyplývá z platných zákonů a z kolektivních smluv, uzavřených mezi odbory a sdruženími zaměstnavatelů. Dobrovolná péče je projevem personální politiky majitele nebo vedení firmy a sleduje zejména zabezpečení potřebných pracovníků, rozvoj jejich pracovních schopností, jejich motivování a vytváření jejich kladného vztahu k firmě. Pod pojem péče o pracovníky patří otázky pracovní doby a pracovního režimu, pracovního prostředí, bezpečnosti práce a ochrany zdraví, personálního rozvoje pracovníků, služeb poskytovaných pracovníkům na pracovišti, ostatních služeb poskytovaných pracovníkům a jejich rodinám, péče o životní prostředí.

Pracovní doba a pracovní režim určují časovou využitelnost pracovníka, ale i jeho volný čas, tedy jeho životní způsob a životní úroveň, ovlivňuje uspokojování jeho mimopracovních potřeb, jeho zdraví a mnohé další. Délku pracovní doby, maximální rozsah práce přesčas, rozvržení pracovní doby, ale i délku přestávek v práci a jejich rozvržení během pracovní doby určuje Zákoník práce. Pracovní režim bývá určován povahou pracovního procesu, jeho přetržitostí a nepřetržitostí.

Pracovní prostředí je souhrn všech materiálních podmínek pracovní činnosti, jako jsou stroje a zařízení, manipulační prostředky, osobní ochranné prostředky, vybavení pracovišť, suroviny, materiál, stavební řešení, které spolu s dalšími podmínkami (technologií, organizací práce, společenskými podmínkami práce) ovlivňují pracovníka v průběhu pracovního procesu. Skladba a úroveň pracovního prostředí působí na pracovní pohodu, výkon, ale i zdravotní stav pracovníků.

Bezpečnost práce a ochrana zdraví (dále BOZP) je souhrnem opatření, která jsou stanovena legislativou nebo zaměstnavatelem a mají sloužit k tomu, aby bylo předcházeno ohrožení či poškození lidského zdraví při pracovním procesu. Bezpečnost práce a ochrana zdraví zaměstnanců při práci je jednou ze základních povinností každého zaměstnavatele. Tato povinnost vyplývá ze zákona č. 262/2006 Sb. Zákoníku práce v platném znění. Základním cílem prevence v oblasti BOZP je omezit, popř. vyloučit rizika, vznikající při každé činnosti.

Pod pojmem personální rozvoj pracovníků se rozumí především péče o kvalifikaci a její prohlubování a rozšiřování. V České republice byla tato péče zakotvena v Zákoníku práce do roku 1994. Od roku 2007 Zákoník práce ukládá zaměstnavateli pouze povinnost zaškolit a zaučit nové pracovníky nebo pracovníky přecházející na jiné pracovní místo. Vzděláváním a vytvářením podmínek pro vzdělávání svých pracovníků zaměstnavatel pozitivně ovlivňuje jejich motivaci, spokojenost se zaměstnavatelem.

Služeb poskytovaných pracovníkům na pracovišti je nabízeno značné množství. Patří sem stravování pracovníků a možnost občerstvení a zabezpečení pitného režimu. Dále zařízení sloužící osobní hygieně, oddechu a ukládání osobních věcí, poskytování pracovních oděvů a ochranných pracovních pomůcek, zajišťování dopravy do zaměstnání, zdravotních služeb. Mezi ostatní služby patří tzv. sociální služby – služby spojené s využíváním volného času – rekreace, sport, kultura, koníčky, cestování, služby zlepšující životní podmínky pracovníků – bydlení, jesle a mateřské školky, půjčky, dobrovolná připojištění a příspěvky, pomoc v určitých životních situacích (úmrtí, sňatek, narození dítěte, stěhování, nehoda, péče o bývalé pracovníky – důchodce).

Péče o životní prostředí se zejména v poslední době dostává do popředí. Péči o životní prostředí organizacím většinou ukládají zákony. Ale i organizace samy si uvědomují, že přírodní prostředí v zázemí organizace ale i v okolí má pozitivní dopad na zdraví a spokojenost pracovníků. Pozornost organizací se tedy soustřeďuje nejen na pracovní prostředí na pracovišti, ale i na bezprostřední okolí. Organizace spolupracují s obcemi, ve kterých sídlí, na zřizování a údržbě veřejné zeleně, prvcích občanské vybavenosti, sponzorují parková a pouliční zařízení.

4 Analýza současného stavu

Malé podniky bývají definovány z hlediska způsobu řízení lidí jako podniky, které nemají personální útvar ani profesionálem vykonávanou funkci personalisty a personální práci vykonává majitel nebo nejvyšší vedoucí pracovník, popřípadě jimi pověřený pracovník, zpravidla nikoliv specialista na řízení. Majitelé a vedení těchto firem soustřeďují svou pozornost v první řadě na technické záležitosti a prodej, pracovní síly však zůstávají zatím v pozadí a význam personální práce je nedoceňován či dokonce podceňován. Lze říci, že personální práce se ve většině českých malých a středních firem k jejich škodě stále provádí velmi intuitivně a amatérsky. „Malé a střední firmy u nás stále pokračují ve způsobech řízení lidí, které se objevily na konci 19. století a které jsou ve vyspělém světě již řadu desetiletí považovány za zastaralé a v podstatě demotivující a neefektivní. A přitom v zahraničí jsou to právě malé a střední firmy, které neustále vyhledávají a uplatňují nejnovější poznatky a přístupy k řízení lidí, protože si uvědomují, že je to cesta k prosperitě firmy a jejímu přežití ve stále proměnlivějším a propojenějším světě.“¹⁶

Společnost, kterou v této práci analyzuji je takovouto malou společností, kde personální práce vykonává v kumulované funkci asistentka společnosti. Společnost má sice zázemí v mateřské společnosti v Belgii, ale tato opora se týká především technické pomoci a poradenství, softwarového zabezpečení a výhody silné skupiny při jednání s dodavateli i odběrateli. Personální poradenství a personální práce je plně v kompetenci české společnosti. Z tohoto důvodu bude zajímavé analyzovat jednotlivé personální činnosti. Analýza vychází z personálních činností definovaných v teoretické části práce. Jsou v ní popsány způsoby a metody personální práce tak, jak skutečně ve společnosti probíhají. Výsledkem analýzy bude srovnání teoretických přístupů se skutečnými postupy ve firmě, nalezení odlišností a případných nedostatků včetně zhodnocení možných rizik vyplývajících z nich.

¹⁶ KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 261 s. ISBN 978-80-247-2202-3, s. 11.

4.1 Analýza pracovních míst

Společnost má zpracované popisy pracovních míst jak pro výrobní tak i pro nevýrobní činnosti. Soubor popisů pracovních míst výrobních činností je v souladu s výrobním procesem. Produkční proces společnosti se dělí do tří fází – předzhotovující, zhotovující a dohotovující. Do předzhotovující fáze patří příprava lepidla, skladování a nakládání s kotouči papíru a práce vykonávaná řidiči vysokozdvížných vozíků. Zhotovující fáze zahrnuje pracovní místa operátorů výrobních linek, operátorů řezaček a obsluhy děličky. Dohotovující fáze se skládá z broušení povrchu dutinek, skládání a balení výrobků, skladování a expedice. Také sem patří stejně jako do předzhotovujícího procesu práce řidičů vysokozdvížných vozíků.

Popisy pracovních míst pro nevýrobní činnosti mapují všechny ostatní činnosti podniku. Patří sem pracovní místa údržby, kontrolorů jakosti, vedoucího výroby, manažera jakosti, manažera nákupu a údržby, manažera dopravy a logistiky, obchodního zástupce, fakturace, sekretariátu, účetní a ředitele společnosti.

Popisy pracovních míst obsahují údaje o názvu pracovního místa, vztahu nadřízenosti a podřízenosti, popis pracovní činnosti, povinnosti a zodpovědnosti pracovníků, požadavky na vzdělání, odbornou praxi, jazykové znalosti a požadavky na speciální dovednosti a vědomosti. Popisy pracovních míst jsou pravidelně jednou ročně aktualizovány. Společnost má zpracováno celkem 20 popisů pracovních míst. Příklady popisů pracovních místa „Skládání a balení dutinek“ pro výrobní a „Fakturace“ pro nevýrobní činnosti jsou uvedeny v příloze 1 a 2.

4.2 Plánování lidských zdrojů

Společnost nemá zpracované strategické ani střednědobé plány potřeby lidských zdrojů. Vzhledem k velikosti společnosti (kolem 40 zaměstnanců) a ke svým zkušenostem s téměř nulovou dobrovolnou fluktuací zaměstnanců provádí plánování lidských zdrojů operativně, podle aktuální potřeby. Získat pracovníky do výrobního procesu není v regionu, kde společnost působí, problém. Na většinu pracovních míst nejsou kladeny požadavky na speciální znalosti a dovednosti, společnost dbá na zaměstnání pracovníků s dobrou pracovní

morálkou a kladným vztahem k práci. Problém může nastat u pozic operátorů výrobních linek, kde je potřeba umět nastavit a ovládat výrobní zařízení podle druhu aktuální výroby. Na tyto pozice nelze získat vyučené pracovníky, protože učební obor operátora výrobní linky pro výrobu papírových dutinek neexistuje. Společnost předchází těmto problémům průběžným zaškolováním i jiných výrobních dělníků, kteří jsou na pozicích operátorů výrobních linek využíváni v průběhu plánovaných (řádné dovolené), ale i neplánovaných (nemoc) událostech.

Plánování lidských zdrojů u pracovníků nevýrobních činností se děje ve společnosti také operativně. Ze současných 11 zaměstnanců na těchto pozicích je jich 7 ve společnosti zaměstnáno více než 10 let (tj. 64%). Zbývající zaměstnanci nastoupili do společnosti z důvodu odchodu zaměstnance do starobního důchodu, odchodu zaměstnance do jiné společnosti v rámci skupiny a vytvoření nové pozice jako náhrada za outsourcingové služby. Z výše uvedeného vyplývá, že zaměstnanci jsou loajální ke svému zaměstnavateli a naopak, že společnost je spokojena se svými zaměstnanci. Vzhledem k velikosti firmy a počtu zaměstnanců, je každý pracovník v nevýrobní činnosti firmy odborník na svou práci a obtížně nahraditelný. Společnost má zpracovanou matici zástupnosti pro plánované i nahodilé nepřítomnosti klíčových zaměstnanců.

4.3 Získávání a výběr pracovníků

Jak již bylo zmíněno v bodě 4.2, získat vhodné pracovníky do výrobního procesu lze v daném regionu bez větších obtíží. Potřebu na obsazení volného místa ve výrobě předkládá vedoucí výroby ke schválení řediteli společnosti. Po schválení se požadavek na obsazení pracovního místa, který je definován v souladu s popisem pracovního místa, předá na sekretariát. Pozice asistentky společnosti je kumulovaná pozice, která zahrnuje i personální činnosti a vedení a zpracování mzdové agendy. Asistentka v souladu s legislativou nahlásí volné pracovní místo na místně příslušný Úřad práce. Také projde databází uchazečů o zaměstnání, kteří projeví za uplynulé 3 měsíce zájem pracovat pro společnost a osloví je s nabídkou zařazení do výběrového řízení. Dalším krokem je zadání inzerce na volnou pozici v regionálním tisku. Přijaté žádosti uchazečů asistentka třídí a provádí prvotní výběr na vhodné a nevhodné uchazeče a na uchazeče na hranici přijatelnosti. Soubor vhodných žadatelů předá vedoucímu výroby, který vybere zájemce, kteří jsou pozváni k pohovoru. Pohovory bývají individuální – diskuze mezi uchazečem a vedoucím výroby. Vítěz

výběrového řízení je v dalším kole představen řediteli společnosti, který schválí jeho přijetí / nepřijetí do společnosti.

U nevýrobních pracovníků je situace jiná. Potřebu vytvořit / obsadit pracovní místo identifikuje ředitel společnosti a projedná ji s vedením divize COREX v Belgii. Kromě povinného ohlášení pracovního místa na Úřadu práce, společnost využívá pro přilákání a prvotní výběr uchazečů personální agenturu. Agentura vybere zájemce o práci dle požadavků společnosti a zašle vybrané životopisy a motivační dopisy řediteli a dojedná termín pohovoru ve společnosti. Pohovor je individuální – mezi ředitelem a uchazečem, v dalším kole může být i formou pohovorového panelu, kdy jsou přizváni budoucí blízcí spolupracovníci.

4.4 Uvádění nových pracovníků do organizace

S vybranými uchazeči je dohodnuto datum a čas nástupu do zaměstnání. Jsou požádáni o vyplnění vstupního dotazníku, který je uveden v příloze 3, na jehož základě jim je připravena pracovní smlouva a mzdový výměr. Pracovní smlouva pro výrobní pracovníky je standardizovaná a pro všechny stejná. Pracovní smlouvy pro nevýrobní pracovníky jsou individualizovány a připraveny na základě předchozích jednání. Návrh takovéto pracovní smlouvy je postoupen přijímanému pracovníkovi, aby měl možnost se s ní seznámit před jejím podpisem. Se všemi pracovníky je uzavírána pracovní smlouva s tříměsíční zkušební dobou a také všichni nově přijímaní pracovníci jsou požádáni o předložení lékařského potvrzení o zdravotní způsobilosti k nabízenému pracovnímu místu.

První pracovní den je se zaměstnancem podepsána připravená pracovní smlouva a je mu předán mzdový výměr. Zaměstnanec odevzdá asistentce / personalistce dokumenty, které obdržel od předchozího zaměstnavatele nebo od Úřadu práce. Na základě těchto dokumentů je nový pracovník zařazen do personální a mzdové evidence. Podle povahy práce, na kterou je zaměstnanec přijímán, je seznámen s pravidly BOZP, Požární ochrany, jsou mu předány ochranné pomůcky a oděv (výrobní dělníci). Všichni zaměstnanci jsou provedeni provozem společnosti, jsou seznámeni s kolegy, nadřízenými, podřízenými, vnitřními firemními předpisy a směrnici, s rozvržením pracovní doby a s firemní kulturou. Společnost nemá formálně organizovaný adaptační program pro nové zaměstnance, vše se děje operativní formou na základě osobní komunikace.

4.5 Ukončování pracovního poměru

Ukončování pracovního poměru ve společnosti za uplynulé tři roky (2008 – 2010) bylo z následujících důvodů:

- odchod pracovníka do starobního důchodu (1x),
- odchod pracovníka do jiné společnosti v rámci skupiny COREX (1x),
- dohodou (2x),
- výpovědí ze strany společnosti z organizačních důvodů (4x).

Ukončení pracovního poměru dohodou – na základě vzájemné dohody odešel jeden pracovník z výroby a jeden nevýrobní zaměstnanec. K výpovědím ze strany společnosti z organizačních důvodů musela společnost sáhnout z důvodů finanční krize a omezení zakázek v letech 2009–2010. Společnost zrušila pracovní pozici manažera jakosti, uklízečky, zeštíhlila údržbu a výrobu o jednoho pracovníka. Pozici manažera jakosti a uklízečky řeší outsourcingem služeb. Všem takto uvolněným pracovníkům bylo poskytnuto placené volno pro hledání nového zaměstnání a dle platné legislativy jim bylo vyplaceno odstupné. Společnost vzhledem ke své velikosti nemá zpracovaný program outplacementu, ani nevyužívá služeb outplacementových společností.

4.6 Hodnocení pracovníků

Pro hodnocení pracovníků společnost používá především neformální styl hodnocení. Pracovníci jsou průběžně hodnoceni svým přímým nadřízeným, ale i ředitelem společnosti. Hodnocení výrobních pracovníků probíhá individuálně nebo hromadně na pravidelných schůzkách s vedením společnosti. Na těchto schůzkách jsou zaměstnanci seznamováni s aktuální situací ve firmě, s problémy firmy a návrhy řešení. Je zhodnoceno uplynulé období, a pokud je k tomu důvod, tak je hodnocena práce konkrétních zaměstnanců. Zaměstnanci jsou seznámeni s krátkodobými i dlouhodobými plány, včetně předpokládaného personálního vývoje. Zaměstnanci se mohou vyjádřit k probíraným záležitostem, sdělit své návrhy a připomínky. Z individuálních pohovorů není pořizován písemný zápis (kromě situací, kdy nadřízený není spokojený s pracovní kázní zaměstnance a je vhodné ho na tuto skutečnost

upozornit písemně). Z pracovních setkání zaměstnanců s vedením společnosti je pořizován zápis.

4.7 Odměňování a motivace

Odměňování zaměstnanců se řídí jak platnou legislativou, tak mzdovou politikou společnosti. Společnost má zpracovaný vnitřní mzdový předpis, který upravuje příplatky a prémie nad rámec platné legislativy a kolektivní smlouvy (společnost se řídí kolektivní smlouvou vyššího typu Svazu průmyslu papíru a celulózy). Všichni zaměstnanci jsou odměňováni měsíční mzdou. Mzdové nároky zaměstnanců se řídí zejména těmito obecně závaznými právními předpisy, vždy v platném znění:

- zák. č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti,
- zák. č. 262/2006 Sb., zákoník práce,
- nařízení vlády č. 567/2006 Sb., o minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí.

Mzda výrobních dělníků se skládá z nárokové a nenárokové složky. Nároková složka mzdy zahrnuje měsíční mzdu a příplatky dle platných zákonů, to je především příplatek za práci přesčas a příplatek za práci v noci. Nenárokovou složku mzdy představují měsíční prémie, příplatky za odpolední směny, příplatky za noční a přesčasovou práci nad rámec předpisů, bonusy za absenci a odměny za zlepšovací návrhy.

Měsíční prémie jsou navrhovány vedoucím výroby a schvalovány ředitelem společnosti. Při jejich stanovení se přihlíží především k pracovnímu výkonu a kvalitě práce. Bonusy za absenci jsou vypláceny čtvrtletně na základě docházky za uplynulé tři měsíce. Za absenci pro účel stanovení tohoto bonusu se nepovažuje čerpání řádné dovolené a nepřítomnost z důvodu dárcovství krve. Odměny za zlepšovací návrhy jsou přiznávány zaměstnancům za zrealizovaná technická řešení a postupy, která vedou k úspoře nákladů a k vylepšení pracovních procesů, kvality práce a bezpečnosti práce.

Mzdu nevýrobních zaměstnanců tvoří měsíční mzda a měsíční prémie. Měsíční odměny jsou stejně jako u výrobních pracovníků používány jako negativní motivace. Jsou

přiznávány pravidelně, v případě potřeby „odměnit“ špatný výkon, kvalitu nebo problémy s docházkou jsou měsíční prémie kráceny nebo nepřiznány vůbec. Společnost poskytuje zaměstnancům i odměny při dosažení životního jubilea, odměny při svatbě a narození dětí.

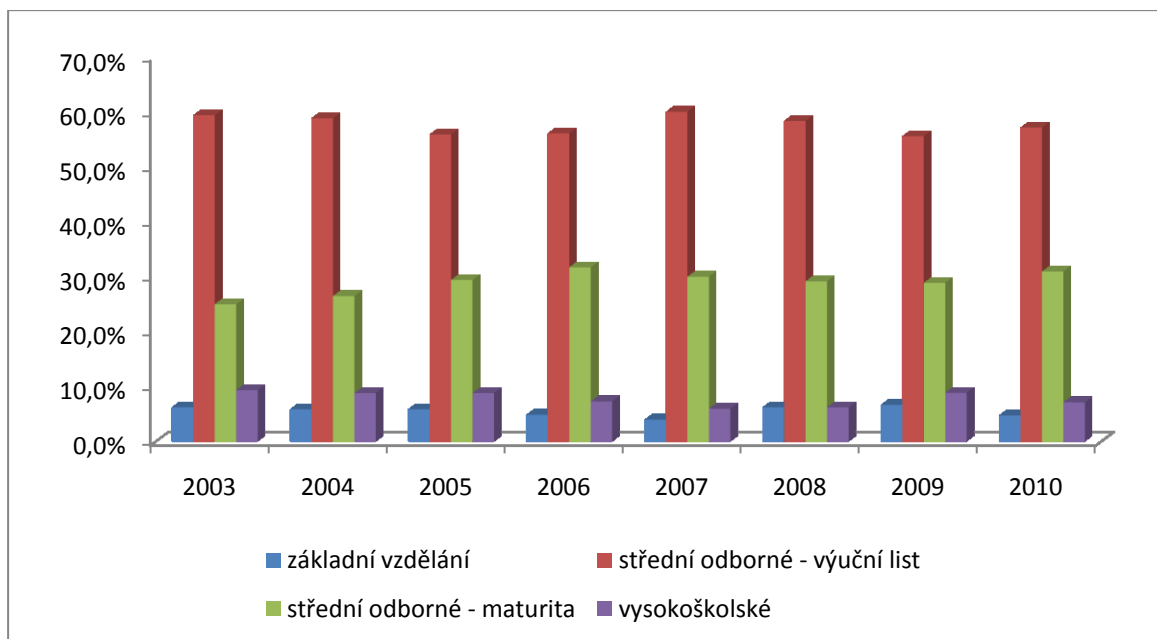
Z nefinančních motivací společnost poskytuje týden dovolené nad rámec Zákoníku práce, příspěvky na odborná školení, na stravenky a zabezpečuje pitný režim na pracovišti. Jednou ročně pořádá posezení se zaměstnanci – vánoční večírek.

4.8 Vzdělávání

Společnost při uplatňování politiky vzdělání používá tzv. orientaci bez strategie. Znamená to, že má sice zpracované plány školení zaměstnanců, ale jde především o plány školení vyplývající z pracovněprávních předpisů. Společnost již v popisu pracovních míst definuje požadavky na vzdělání a zkušenosti a takovéto zaměstnance také zaměstnává. Graf č. 4.1 ukazuje, že úroveň vzdělání ve společnosti v průběhu let nemá významné výkyvy, a že se společnosti daří zaměstnávat lidi s požadovaným vzděláním.

Školení je členěno na periodické, pravidelně se opakující a náhodné, operativní. Mezi periodické školení patří školení související s výrobním zaměřením a výrobním procesem společnosti. Patří sem zejména školení v oblasti bezpečnosti práce a požární školení, školení obsluhy plynových zařízení, obsluhy jeřábů a zdvihacích zařízení, řidičů vysokozdvíhových vozíků a referentských vozidel. Periodická školení se poskytují na pracovišti a jsou prováděna externími škooliteli.

Do náhodných školení především patří zaškolování a orientace nových pracovníků a dále školení dle požadavků na jednotlivé pracovní pozice. U výrobních dělníků jde o zaškolování na obsluhu výrobních linek a jiných technologických zařízení (zejména při modernizaci stávajících, nebo nově pořizovaných). Požadavky nevýrobních pracovníků podléhají schválení ředitele společnosti a souvisí s prohlubováním znalostí potřebných pro jejich specifická pracovní místa. Řadí se sem zejména obchodní, účetní a daňová školení vyplývající z novelizace zákonů, jazykové kurzy dle potřeby jednotlivých pracovních pozic, školení na prohlubování počítačových znalostí a dovedností. Náhodná školení, s výjimkou zaškolování nových pracovníků jsou poskytována mimo pracoviště.



Graf č. 4.1.: Úroveň vzdělání ve společnosti v jednotlivých letech v %¹⁷

4.9 Talent management

Společnost nemá vymezeno, koho ze svých zaměstnanců považuje za talent a nevyužívá metod řízení talentů. Společnost se domnívá, že talent management je vhodný pro střední a velké firmy, mezi které nepatří.

4.10 Péče o pracovníky

Povinná péče o pracovníky vyplývá zejména z těchto obecně závazných právních předpisů, vždy v platném znění:

- zák. č. 251/2005 Sb., o inspekci práce,
- zák. č. 262/2006 Sb., zákoník práce,
- zák. č. 309/2006 Sb., o zajištění dalších podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci,
- nařízení vlády č. 361/2007 Sb., kterým se stanoví podmínky ochrany zdraví při práci.

¹⁷ Zdroj: vlastní zpracování na základě podkladů společnosti

Všichni pracovníci společnosti jsou zaměstnáni v rovnoměrně rozvrženém pracovním režimu. Výrobní dělníci pracují ve dvousměnném provozu (pracovní úvazek 38,75 hod. týdně), v případě potřeby ve třisměnném provozu (37,5 hod. týdně). Nevýrobní zaměstnanci pracují v jednosměnném provozu (40 hod. týdně). Práce přesčas je nařizována pouze ve výjimečných případech a u žádného zaměstnance nepřesahuje zákonem stanovených 150 hodin za rok.

Pracovní prostředí všech zaměstnanců odpovídá standardům výrobních firem. Ve výrobní hale je, díky povaze výroby, mírně zvýšená hluchnost a prašnost, jejich úroveň však nepřekračuje zdravotní limity. Pracovníci mají k dispozici vybavenou kuchyňku s jídelnou, šatny a sociální zařízení. Výrobní pracovníci jsou pravidelně vybavováni ochrannými pracovními pomůckami, pracovním oblečením a obuví.

5 Návrhy a doporučení

V následujících kapitolách bude na vybrané analyzované personální činnosti aplikován modifikovaný pragmatický model měření řízení lidských zdrojů. Tuto metodu popsal Ing. Harry Pollak, Ph.D. (nar. 1923 Semtín u Votic) na základě svých praktických zkušeností. „Ing. Pollak absolvoval londýnskou universitu (University of London), obor strojní inženýrství. Na začátku roku 1948 úspěšně dokončil studium strojního inženýrství v Praze, tehdejším režimem nepřiznaný inženýrský vysokoškolský titul mu byl udělen ČVUT v Praze v roce 2000. Během 25 let v Anglii zastával špičkové vedoucí pozice v průmyslu, poradenské činnosti, byl ředitelem investiční banky v Londýně. Pracoval jako nezávislý „company doctor“- specialista na sanaci společností, např. IBM, Krupp-Ardelt, Dunlop, English Electric, Aston Martin. Kromě Anglie působil zejména v Belgii, Německu, Francii, Itálii a Švýcarsku. Po úspěšné sanaci papírny ve východním Švýcarsku zůstal v této firmě 12 let jako její ředitel.¹⁸ Životaschopnost podniku v budoucnosti závisí hlavně na exogenních faktorech; to znamená na budoucím trhu a jeho výzkumu, na uspokojení zákazníků a investorů, na poměru k životnímu prostředí, na školení a motivaci personálu, na spolehlivosti a iniciativě dodavatelů.“¹⁹ Bodovým systémem jejich hodnocení je možno předpovědět životaschopnost podniku.

Modifikovaný pragmatický model východiskem pro nástroj, který je dále využit pro analýzu, je založený na výběru 10 faktorů ovlivňujících podnik, v tomto případě část podniku – řízení lidských zdrojů. Vybrané faktory jsou následně bodově ohodnoceny.

¹⁸ POLLAK, Harry. *Jak odstranit neopodstatněné náklady: hodnotová analýza v praxi*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005. 148 s. ISBN 80-247-1047-1, s. 8.

¹⁹ Harry Pollak: Má váš podnik budoucnost? MŘ 3/2006

5.1 Nástroj na hodnocení řízení lidských zdrojů

Důležitou složkou podnikatelské informace jsou údaje o efektivnosti vlastního podnikání. Analýzy finančních toků, výrobní strategie a finančního hospodaření umožňují posoudit a vyhodnotit podnikatelský záměr na základě technicko-ekonomických parametrů jednotlivých akcí, dané struktury výrobní náplně, nebo také přímo z účetních výkazů. Tyto metody jsou částí širšího rámce metod hodnotové analýzy a hodnotového managementu.

Pro hodnocení měření řízení lidských zdrojů je ve společnosti COREX CZECH s.r.o. aplikován nástroj na základě pragmatického modelu Harryho Pollaka. Jedná se o vyhodnocení pomocí bodů udělených deseti klíčovým charakteristikám podniku. Body jsou přidělovány podle vlivu dané charakteristiky na budoucnost podniku. U hodnoceného podniku je pak každé charakteristice udělen poměrný počet bodů z dosažitelného maxima. „Součet bodů ocenění je vyjádřen jako procentuální podíl, který je ukazatelem vitality podniku, podle následující stupnice²⁰:

- 81 až 100 % je životaschopnost téměř zaručena,
- 61 až 80 % je životaschopnost velmi pravděpodobná,
- 41 až 60 % životaschopnost bez zásahu není zajištěna,
- 21 až 40 % podnik je nemocný,
- 0 až 20 % podnik je v krizi“.

Důležitost deseti klíčových charakteristik podniku je při hodnocení vyjádřena v bodech – lze tedy jednoduše stanovit rozdíl v jejich významu. Uvedené charakteristiky jsou zvoleny tak, že zkušený hodnotitel by neměl mít potíže přidělit jim příslušné ohodnocení. Tato metoda spočívá na subjektivním ohodnocení jednotlivých charakteristik, na subjektivním názoru hodnotícího, nelze ji vědecky podložit ani nezávisle opakovat. Na základě vlastních zkušeností byly přiděleny zmíněným deseti vlastnostem následující cílové body:

²⁰ POLLAK, Harry. *Jak obnovit životaschopnost upadajících podniků*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003. 122 s. ISDN 80-7179-803-7, s. 28.

Tabulka hodnocení životaschopnosti řízení lidských zdrojů

<i>vybrané charakteristiky</i>	<i>cíl bodů</i>	<i>poznámka</i>
analýza pracovních míst	12	zpracované popisy pracovních míst a matic zástupností = výchozí podklady pro další personální činnosti
plánování lidských zdrojů	7	strategické a personální plány pro budoucí rozvoj podniku
získávání a výběr pracovníků	12	výběr kvalitních zaměstnanců = zajištění kvalitní pracovní síly
uvádění nových pracovníků do organizace	10	adaptační a zaškolovací programy = rychlé zapracování nových zaměstnanců
ukončování pracovního poměru	8	ukončování v souladu se zákony = předcházení budoucím možným konfliktům, dobrá pověst firmy
hodnocení pracovníků	11	zpětná vazba zaměstnancům, včasná informovanost
odměňování a motivace	13	správně nastavený systém = záruka rovného postavení
vzdělávání	10	motivační faktor, přínos pro budoucnost jak zaměstnavatele, tak zaměstnance
talent management	6	konkurenční výhoda
péče o pracovníky	11	důkaz zdravé firemní kultury
celkem	100	

Tab. č. 5.1. Zdroj: dle Pollaka, modifikovaná pro HR

Subjektivní ohodnocení 10 vybraných parametrů v analyzované společnosti (+ znamená kladné hodnocení, - znamená záporné, tj. body se odčítají):

- **analýza pracovních míst (0-12 bodů)**

- + zpracované popisy pracovních míst, které jsou využívány při dalších personálních činnostech (6 bodů)
- + zpracování matice zástupnosti zaměstnanců (6 bodů)

- **plánování lidských zdrojů (0-7 bodů)**

- + pozitivní zkušenosti s nulovou dobrovolnou fluktuací (7 bodů)
- absence strategických a personálních plánů může být velkým rizikem pro velké společnosti, v malé společnosti riziko není tak významné (2 bodů)

- **získávání a výběr pracovníků (0–12 bodů)**

- + metody a postupy získávání a výběru pracovníků odpovídají standardům malých firem (6 bodů)
- + zázemí a poradenství mateřské firmy při výběru klíčových pracovníků (4 body)

- **uvádění nových pracovníků do organizace (0–10 bodů)**
 - + neformální adaptace odpovídá standardům malých firem (9 bodů)
 - absence adaptačních programů pro nové zaměstnance (2 body)
- **ukončování pracovního poměru (0–8 bodů)**
 - + ukončování pracovních poměrů v souladu s legislativou (5 bodů)
 - + podpora zaměstnanců při hledání nového zaměstnání (5 bodů)
 - chybějící zpracovaný outplacementový program nepředstavuje v malé firmě příliš významné riziko (2 body)
- **hodnocení pracovníků (0–11 bodů)**
 - + včasná a pravidelná informovanost zaměstnanců (11 bodů)
 - pouze neformální styl hodnocení (3 body)
- **odměňování a motivace (0–13 bodů)**
 - + jasně stanovená pravidla odměňování dle výkonu, kvality práce a docházky (8 bodů)
 - + motivace zaměstnanců v programu CPI (z ang. Continual Process Improvement = proces průběžného zlepšování) (4 body)
- **vzdělávání (0–10 bodů)**
 - + plány periodických školení (9 bodů)
 - orientace bez strategie (2 body)
- **talent management (0–6 bodů)**
 - + nevyužívání metod talent management v malých firmách nepředstavuje významné riziko (4 body)
- **péče o pracovníky (0–11 bodů)**
 - + probíhá nad rámec platné legislativy (5 bodů)
 - + společnost si váží volného času zaměstnanců (6 bodů)
 - absence služeb spojených s využíváním volného času (1 bod)

Tabulka vyhodnocení životaschopnosti řízení lidských zdrojů

<i>vybrané charakteristiky</i>	<i>cíl bodů</i>	<i>přidělené body</i>
analýza pracovních míst	12	12
plánování lidských zdrojů	7	5
získávání a výběr pracovníků	12	10
uvádění nových pracovníků do organizace	10	7
ukončování pracovního poměru	8	8
hodnocení pracovníků	11	8
odměňování a motivace	13	12
vzdělávání	10	7
talent management	6	4
péče o pracovníky	11	10
celkem	100	83

Tab. č. 5.2. Zdroj: vlastní zpracování

Součet bodů je 83, což v procentuálním vyjádření představuje 83% a podle Pollakovy tabulky má společnost řízení lidských zdrojů životaschopné.

Podle H. Pollaka lze statisticky dokázat, že malé bodové rozdíly v ohodnocení jednotlivých parametrů nemají významný vliv na celkové ohodnocení podniku. Tato metoda má i své slabé stránky:

- jedná se o subjektivní hodnocení, opodstatněné pouze míněním osoby hodnotitele,
- vlastnosti použité k hodnocení podniku nejsou správné nebo úplné,
- přidělení cílových bodů není správné.

K těmto námitkám lze uvést, že ideální objektivní způsob ohodnocení vitality hospodářských podniků nebyl zatím nalezen. „Proto je každý praktický krok směrem k tomuto ideálu pokrokem, kterému je dána možnost se uplatnit tak dlouho, až se najde lepší řešení, které jeho platnost nahradí.“²¹ Také, jak již bylo uvedeno, není odchylka konečného hodnocení, způsobená malými odchylkami při hodnocení jednotlivých vlastností, sama o sobě významná.

²¹ POLLAK, Harry. *Jak obnovit životaschopnost upadajících podniků*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003. 122 s. ISDN 80-7179-803-7, s. 33.

5.2 Shrnutí a doporučení

Pro zhodnocení firmy byl použit nástroj měření řízení lidských zdrojů upravený dle pragmatického modelu Harryho Pollaka. Pro úplnost je nutno uvést, že bodová hodnocení jsou přidělena na základě studia firemních materiálů, pozorování, zkoumání, dotazování a vlastních zkušeností získaných při konzultacích v této společnosti.

Jedním z vyhodnocených nedostatků je absence strategických nebo střednědobých plánů. Tyto plány jsou nezbytné pro střední a velké společnosti, praktické zkušenosti sledované společnosti však ukazují, že malé společnosti mohou fungovat i při jejich absenci. Společnost navíc operuje v regionu, kde poptávka po pracovních místech dělnických pozic převyšuje nabídku. Určité riziko se může objevit u nevýrobních pracovníků, kteří jsou klíčovými zaměstnanci a z nichž někteří zastávají víc úkolů než je běžné ve velké firmě. Společnost má tuto skutečnost ošetřenou maticí zástupnosti, která je vhodná při krátkodobých absencích, v případě dlouhodobých nepřítomností spoléhá na podporu mateřské společnosti v Belgii. V rámci adaptačních programů skupiny byli někteří manažeři české společnosti na zaškolení v sesterských závodech v Belgii, Holandsku, Francii a Lucembursku. V současné době naopak český COREX podporuje své sesterské společnosti v Polsku a Rumunsku, a to jak zaškolením manažerů v České republice, ale i vysíláním výrobních pracovníků do jejich závodů k pokrytí aktuálního nedostatku operátorů výrobních linek a zaškolení nových pracovníků.

Hodnocení zaměstnanců na bázi neformálního hodnocení je ve sledované společnosti sice velmi operativní, ale není dokumentováno a hrozí zde riziko, že subjektivita převažuje nad objektivitou. Bylo by vhodnější zavést pravidelné periodické (např. jednou ročně) hodnocení zaměstnanců, které bude zdokumentováno a bude součástí osobního spisu zaměstnance. Vhodné se jeví také zařazení dotazníků spokojenosti zaměstnanců. Zpětná vazba dává zaměstnavateli do ruky motivační nástroj k vytváření takového pracovního prostředí, které přispěje k vyšší výkonnosti pracovníků.

Ostatní zjištěné nedostatky, jako je absence adaptačních plánů pro nové zaměstnance, outplacementového programu nebo chybějící talent management jsou sice důležité pro velké firmy, ale pro sledovanou malou firmu nepředstavují žádné riziko.

Domníval jsem se, že jde o personální činnosti, které by měly být takto nastavené ve středních a větších společnostech. Předpokládal jsem, že malé firmy tyto postupy při řízení lidských zdrojů nepoužívají, že se rozhodují spíše intuitivně. Při návštěvách a konzultacích ve vybrané společnosti jsem byl překvapený, že i malá firma, která nemá vyčleněné samostatné personální oddělení, má nastavené procesy personální práce ve velké míře v souladu s teoretickými východisky řízení lidských zdrojů. Na rozdíl od velkých společností zde funguje viditelná výhoda ztráty anonymity jednotlivých pracovníků, zaměstnanci nemají pocit, že jsou „jedni z mnoha“, ale že jsou pro firmu jedineční a důležití. Ve společnosti panuje příznivé firemní klima, jsou respektovány nejen zájmy firmy, ale i zájmy pracovníků, což dokládá vysoká loajalita zaměstnanců k firmě a nulová dobrovolná fluktuace.

Při plánování potřeby pracovníků v menší firmě se ve zvýšené míře uplatňuje požadavek flexibility a širšího odborného profilu pracovníka. Pokud menší firmy jen s obtížemi odhadují a plánují potřebný počet pracovníků, snadněji definují, jací pracovníci by to měli být. Malé firmy mají zájem o pracovníky, kteří v rámci své odbornosti mají co nejširší znalosti a dovednosti, jsou bez většího problému schopni vykonávat práci na různých pracovních místech, jsou pružní a schopní zvládat nové úkoly.

Menší firma musí věnovat mimořádnou pozornost výběru pracovníků, protože špatný výběr má pro ni mnohem horší důsledky než pro velký podnik. Výběr pracovníků v menší firmě ve velké míře rozhoduje o výkonu, úspěšnosti a konkurenceschopnosti, může přispět ke zlepšení, ale i k vánému narušení pracovních a mezilidských vztahů. Na druhou stranu menší firmy nemívají dostatečně odborně vyškolené pracovníky připravené provádět kvalifikovaný výběr. Některé společnosti volí možnost využívání speciálních agentur a externích odborných poradců, což je finančně náročné a firmy od této praxe mnohdy upustí. Proto je zde větší riziko vybrání nepříliš vhodného pracovníka.

Hodnocení pracovníků je personální činnost, která je stejně nezbytná jako problematická. Hodnocení pracovníků v menší firmě usnadňuje neustálý kontakt mezi řídícími a výkonnými pracovníky, snadnější pozorování a kontrola pracovního výkonu jednotlivých pracovníků a z toho vyplývající možnost operativního, každodenního neformálního hodnocení, poskytování zpětné vazby. Na druhou stranu povaha mezilidských vztahů v menší firmě, mnohem větší relativní význam každého jednotlivého pracovníka pro firmu, větší obtížnost získávání náležitě odborně připravených pracovníků i vědomí toho, že menší firma nemůže poskytovat pracovníkům výhody srovnatelné s výhodami velkých

podniků, činí z hodnocení pracovníků mnohem choulostivější problém, než tomu bývá ve velkých společnostech.

V případě péče o pracovníky, nemívá menší firma možnosti srovnatelné s velkými podniky, alespoň pokud jde o materiální stránku péče o pracovníky a služby poskytované pracovníkům a jejich rodinným příslušníkům. Má však na rozdíl od velkých podniků jednu přednost: snadněji může individualizovat péči o pracovníka podle momentální situace a potřeb. Na druhé straně musí dbát na dodržování zákonů a obvyklých pravidel týkajících se pracovních podmínek a BOZP mnohem důsledněji, než velký podnik. Případné nedostatky v této oblasti totiž pro ni zpravidla mívají horší následky než pro velké podniky. Menší firma může nabízet pružnější pracovní dobu a pracovní režim než podnik velký a tím získat určitou konkurenční výhodu na trhu práce. Širší prostor zpravidla mívají pro vytváření intenzivních přátelských vztahů mezi pracovníky a rodinami pracovníků i volném čase. Tyto skutečnosti se pak příznivě projevují v práci, v ochotě spolupracovat, poskytovat si vzájemně pomoc a v neposlední řadě i v pozitivnějším vztahu k firmě a v přátelštějším vztahu vedoucími a řadovými pracovníky.

6 Závěr

Cílem bakalářské práce bylo analyzovat řízení lidských zdrojů ve společnosti COREX CZECH s.r.o. a vyhodnotit je za pomoci nástroje na hodnocení řízení lidských zdrojů podle pragmatického modelu měření konkurenceschopnosti. Aplikace tohoto nástroje ukázala, že ačkoliv se společnost řadí k malým firmám, má řízení lidských zdrojů životaschopné a že jí nehrozí významná rizika. Výsledky analýzy jsou shrnuté v bodě 5.2, včetně upozornění, v jakých oblastech řízení lidských zdrojů se vyskytují nedostatky, které by mohly mít nepříznivý vliv pro další vývoj společnosti.

Při zpracovávání teoretické části této práce jsem se převážně zabýval řízením lidských zdrojů, jak je popsal M. Armstrong a J. Koubek. V této teoretické části je definováno řízení lidských zdrojů a současné otázky, které ho posouvají kupředu. Tato část také popisuje jednotlivé personální činnosti, jejich pojetí a charakteristiky. Kapitola charakteristika podniku se věnuje popisu společnosti, jejímu historickému vývoji, začleněním do nadnárodního koncernu, organizační strukturou a základním ekonomickým ukazatelům. V části analýza současného stavu byla podle struktury řízení lidských zdrojů v teoretické části provedena analýza těchto personálních činností v podniku. V závěrečné části je vysvětlena metodologie hodnocení, vlastní ohodnocení vybraných ukazatelů z personálních činností a vyhodnocení analýzy. Ve shrnutí a doporučení jsou popsány zjištěné nedostatky, určení jejich rizik na fungování společnosti a návrhy možných řešení. Jsou zde také nastíněna rizika v personální práci, která se objevují v malých podnicích.

Po zpracování bakalářské práce a zejména po návštěvách a konzultacích ve společnosti, jsem přesvědčen o tom, že i v malých společnostech, které mají při řízení lidských zdrojů svá specifika lze personální činnosti provádět zodpovědně a kvalitně. Dá se předpokládat, že pokud budou ve společnosti i nadále pracovat kvalifikovaní a motivovaní zaměstnanci, bude to mít pozitivní dopad na hospodářské výsledky firmy a celkovou prosperitu.

Seznam literatury

Knihy:

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. Přel. J. Koubek. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] BLÁHA, Jiří; MATEICIUC, Aleš; KAŇÁKOVÁ, Zdeňka. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Vydání první. Brno: CP Books, a.s., 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.
- [3] DĚDINA, Jiří; CEJTHAMR, Václav. *Management a organizační chování*. První vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005. 339 s. ISBN 80-247-1300-4.
- [4] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha : C.H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
- [5] KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 261 s. ISBN 978-80-247-2202-3.
- [6] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, s.r.o., 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [7] KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. Vydání 1. Praha: Management Press, NT Publishing, s.r.o., 2004. 209 s. ISBN 80-7261-116-X.
- [8] POLLAK, Harry. *Jak odstranit neopodstatněné náklady:hodnotová analýza v praxi*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005. 148 s. ISBN 80-247-1047-1.
- [9] POLLAK, Harry. *Jak obnovit životaschopnost upadajících podniků*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003. 122 s. ISDN 80-7179-803-7.

Elektronické zdroje:

- [10] *Justice.cz : Oficiální server českého soudnictví* [online]. 2011 [cit. 2011-02-25]. Dostupné z WWW: <<http://portal.justice.cz/Justice2/Uvod/uvod.aspx>>.
- [11] *VPK Packaging Group* [online]. 2011 [cit. 2011-05-01]. Dostupné z WWW: <<http://www.vpkgroup.com/en/>>.
- [12] Jak nejoblíbenější zaměstnavatelé pracují se zaměstnaneckými výhodami?. *Studie a analýzy* [online]. 25. 06. 2008, Archiv 2008, [cit. 2011-04-20]. Dostupný z WWW: <<http://www.pwc.com/cz/cs/tiskove-zpravy-2008/jak-nejoblibenejsi-zamestnavatele-pracuji-se-zamestnaneckymi-vyhodami.jhtml>>.

Jako další materiály byly použity firemní prezentace firmy COREX CZECH s.r.o

Seznam zkratek

AC	Assessment Centre (atestační, hodnotící oddělení)
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
CPI	Continual Process Improvement (proces průběžného zlepšování)
ČVUT	České Vysoké Učení Technické
GDP	Graduate Developement Program (adaptační program)
HR	Human Resources (lidské zdroje)
ISO	International Standards Organization (mezinárodní organizace pro standardizaci)
KPIs	Key Performance Indicators (klíčové ukazatele výkonnosti)
LIFO	Last In, First Out (metoda první do, první ven)
SAP	Systems Applications and Products (software)

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne

.....

Antonín Schwarzer

Adresa trvalého pobytu studenta:

Hlubočany 85, 682 01 Vyškov

Seznam příloh

- | | |
|-----------|---|
| Příloha 1 | Popisů pracovních místa „Skládání a balení dutinek“ |
| Příloha 2 | Popis pracovního místa „Fakturace“ |
| Příloha 3 | Vstupní dotazník |